

*Голові разової спеціалізованої  
вченої ради PhD14056  
Хмельницького національного університету  
д.е.н., професору Наталії ГАВЛОВСЬКІЙ*

### **ВІДГУК**

офіційного опонента— доктора економічних наук, професора, завідувачки кафедрою освітнього менеджменту, артменеджменту і соціальної роботи Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького Вікторії Вікторівни Білик на дисертаційну роботу Красовського Олександра Олександровича на тему «Управління розвитком ринкового потенціалу підприємства», подану на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

### **Актуальність теми дослідження**

Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, трансформацією ринкових відносин, посиленням глобальної конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів та впливом воєнних ризиків на економічне середовище. За таких умов особливої актуальності набувають питання формування та розвитку ринкового потенціалу підприємств як інтегральної основи їх конкурентоспроможності, адаптивності та здатності до реалізації нових ринкових можливостей.

У цьому контексті дисертаційна робота Красовського О.О. є актуальною як у теоретичному, так і в прикладному аспектах, оскільки спрямована на розроблення концептуальних та методичних засад управління розвитком ринкового потенціалу підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Актуальність дослідження посилюється тим, що автор розглядає розвиток ринкового потенціалу не лише через призму ресурсного забезпечення, а й у контексті динамічних здатностей підприємства, маркетинг-менеджменту, інноваційної активності та стейкхолдерської взаємодії.

### **Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами**

Дослідження Красовського Олександра Олександровича є складовою частиною науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету при виконанні договору про науково-технічне співробітництво з Хмельницькою ОДА «Ресурсне та інституційне забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем» (ДР № 0120U102755), де автором досліджено ресурсний потенціал і динаміку розвитку підприємницького сектору України і концептуалізовано гіпотезу управління розвитком ринкового потенціалу підприємства на основі інтеграції ресурсного, функціонального та ціннісно-орієнтованого підходів в теорії конкуренції.

### **Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації**

Ознайомлення зі змістом дисертаційного дослідження О.О.Красовського, наведених у ній даних, здійснених розрахунків, його основними працями, опублікованими по темі дисертації, науковими положеннями та висновками вказує на те, що основні положення, одержані в результаті наукового дослідження, сформульовані автором самостійно і свідчать про достатній рівень обґрунтованості і достовірності викладених теоретико-методичних і прикладних результатів.

Об'єкт і предмет визначені вірно. Наукові положення викладені конкретно, логічно, висновки і рекомендації ґрунтуються на результатах авторських досліджень процесів управління розвитком ринкового потенціалу низки українських підприємств. Зміст анотації відображає основний зміст дисертації та достатньо повно розкриває наукові результати й практичну цінність роботи.

Використання сучасного методологічного, методичного, інформаційного та нормативно-правового забезпечення обумовило обґрунтованість результатів дослідження, а створений добротний інформаційний фон посилює переконливість сформульованих висновків.

Методологічну основу роботи складають окремі положення економічної теорії, концепцій стратегічного менеджменту, маркетинг-менеджменту, ресурсної теорії фірми та теорії динамічних здатностей. Методичне забезпечення роботи базується на використанні прогресивних методів дослідження, а саме: гносеологічного аналізу та діалектичного пізнання, логічного аналізу і синтезу, абстрактно-логічного аналізу і синтезу, економіко-статистичного й порівняльного аналізу, економіко-математичного моделювання, анкетування та експертного оцінювання, наукової абстракції, структурно-логічного моделювання, логічного узагальнення.

Високий рівень достовірності наукових розробок, отриманих у дисертації, підтверджується застосуванням у процесі дослідження актуальних даних, зокрема, правових та нормативних документів Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, офіційних матеріалів Державної служби статистики України, публікацій вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріалів науково-практичних конференцій, матеріалів, що розміщені у мережі Інтернет, звітної документації окремих промислових підприємств України, матеріалів особистих досліджень автора.

В цілому, достовірність та обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій підтверджується коректністю постановки та вирішенням наукового завдання – обґрунтування теоретичних основ, науково-методичних і практичних рекомендацій щодо управління розвитком ринкового потенціалу підприємств в умовах високої динаміки ринкових процесів.

Структурні частини дисертаційної роботи О.О.Красовського (анотація, вступ, три розділи, висновки та додатки) внутрішньо пов'язані між собою і становлять органічну єдність.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету та завдання дослідження, наукову новизну, практичне значення, апробацію результатів, повноту викладення наукових і прикладних результатів дисертації в опублікованих працях.

У першому розділі досліджено теоретичні засади управління розвитком ринкового потенціалу підприємства, проаналізовано еволюцію наукових

підходів до трактування ринкового потенціалу, ринкових можливостей та маркетинг-менеджменту.

Другий розділ присвячено аналізу тенденцій розвитку ринкового потенціалу підприємств в умовах трансформацій економічного середовища, дослідженню інноваційної активності та механізмів реалізації ринкових можливостей.

У третьому розділі автором розроблено концептуальні та прикладні підходи до управління розвитком ринкового потенціалу підприємства, обґрунтовано роль маркетингового забезпечення, цифровізації, стейкхолдерської взаємодії та стратегічного партнерства.

Кожний розділ роботи завершується узагальненими висновками, які стали підставою для формування рекомендацій, що достатньо повно відображають результати розв'язання поставлених у роботі завдань, ґрунтуються на комплексному аналізі літературних джерел, серед яких праці вітчизняних і закордонних вчених, праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації. Усі наукові завдання, окреслена наукова новизна та висновки дисертації є взаємопов'язаними і такими, що отримані автором особисто. У цілому робота є цілком завершеною працею, свідчить про достатню високий рівень обґрунтованості та достовірності її наукових положень, висновків і рекомендацій, що в сукупності вирішують конкретне наукове завдання.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що основні положення, викладені в дисертації, доведено до рівня методичних розробок та практичних рекомендацій, які мають універсальний характер і їх запровадження сприятиме нарощуванню здатності промислових підприємств до реалізації ринкових можливостей на основі розвитку ринкового потенціалу в умовах високо динамічних ринків і безпекових викликів. Сформовані за результатами дослідження теоретичні висновки та науково-методичні й практичні рекомендації використовуються в діяльності: ТОВ «Велмет» (довідка про запровадження № 18 від 20.02.2026 р.), ТОВ «АРМАХ Груп» (довідка про запровадження № 918 від 28.11.2025 р.), ТОВ «Рона Кава» (довідка про запровадження № 50 від 15.06.2025 р.).

Теоретичні узагальнення і науково-методичні розробки автора використовуються в освітньому процесі Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Ресурси і технології конкурентоспроможності інтегрованих підприємницьких структур», «Економічні теорії розвитку соціально-економічних систем» та «Менеджмент» (довідка про впровадження № 035/15 від 02.04.2026 р.).

### **Наукова новизна одержаних результатів**

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає у розвитку теоретико-методичних положень і розробленні практичних рекомендацій щодо управління розвитком ринкового потенціалу підприємства.

До найбільш вагомих результатів, що характеризуються науковою новизною, належать:

1) удосконалення трактування сутності ринкового потенціалу підприємства як інтегральної здатності до створення, адаптації та реалізації споживчої цінності в умовах динамічного ринкового середовища; таке трактування дало змогу розглядати розвиток підприємства в ринковому середовищі як послідовний процес еволюції його ринкового потенціалу, акцентувати на стратегічній домінанті розвитку цього потенціалу і виділити ключові ідеї відповідних управлінських рішень в розрізі етапів життєвого циклу підприємства;

2) удосконалення науково-методичного підходу до управління розвитком ринкового потенціалу підприємства, який ґрунтується на інтеграції структурної діагностики його складових, визначенні домінуючого типу потенціалу та позиціонуванні підприємства у стратегічній матриці «тип ринкового потенціалу – тип ринку – рівень ринкових можливостей», що дозволяє виявляти стратегічні розриви між можливостями підприємства та вимогами ринку і обирати напрями розвитку та конкурентну стратегію;

3) систематизація чинників реалізації ринкового потенціалу малого підприємства, відмінною ознакою якої є врахування здатності менеджменту впливати на їх перебіг із залученням стейкхолдерів; це дозволило інтегрувати принципи стейкхолдерської взаємодії у механізм стратегічного управління

розвитком ринкового потенціалу та розглядати її як інструмент проактивного формування ринкових можливостей;

4) удосконалення підходу до оцінювання впливу структури інноваційної активності на формування ринкового потенціалу підприємств, який базується на аналізі співвідношення продуктових і процесових інновацій та враховує їх диференційований вплив на ринкову експансію, адаптивність і стратегічну стійкість підприємства; це дозволило обґрунтувати трансформацію моделі розвитку ринкового потенціалу від екстенсивно-продуктової до адаптивно-інтенсивної;

5) моделі управління розвитком ринкового потенціалу підприємства, яка інтегрує ресурсний, функціональний та ціннісно-орієнтований підходи й оперує взаємозв'язками між категоріями «ринковий потенціал», «ринкові можливості» та «конкурентоспроможність» у розрізі життєвого циклу підприємства, що дозволило алгоритмізувати процес управління розвитком ринкового потенціалу малого підприємства за альтернативними конкурентними стратегіями.

6) надано авторське трактування сутності маркетинг-менеджменту – як домінуючого функціоналу системи менеджменту, що забезпечує аналітичну, комунікаційну та координуючу підтримку процесів створення і реалізації конкурентоспроможної продукції; це дозволило автору конкретизувати принципи та інструменти маркетинг-менеджменту відповідно до завдань розвитку ринкового потенціалу малого підприємства і сформувавши рекомендації для управління розвитком ринкового потенціалу підприємства на основі розбудови маркетингово-комунікаційного поля стейкхолдерської взаємодії та стратегічного партнерства.

Наукові результати дисертації мають достатній рівень теоретичної аргументованості та практичної значущості.

### **Повнота викладу положень дисертації в опублікованих роботах**

Положення дисертаційної роботи Красовського Олександра Олександровича знайшли відображення у 11 опублікованих наукових працях, з

яких: 5 статей у наукових виданнях включених до переліку наукових фахових видань України, 6 наукових публікацій, що додатково відображають результати дослідження. Публікації відображають зміст, основні положення та наукову новизну дисертаційної роботи, що винесені на захист.

### **Дотримання норм академічної доброчесності**

Аналіз тексту дисертації Красовського Олександра Олександровича, а також публікації здобувача свідчать про відсутність ознак порушення автором вимог академічної доброчесності. Некоректних ознак запозичень чи інших ознак неправомірного використання результатів інших авторів без зазначення авторства в роботі не виявлено.

### **Ідентичність змісту анотації та основних положень дисертації**

Порівняльний аналіз анотації та основних положень дисертації Красовського Олександра Олександровича засвідчує їх повну відповідність. Анотація не містить інформації, яка б була відсутня у тексті дисертаційної роботи. Дисертація та оприлюднена анотація оформлені відповідно до вимог, встановлених МОН України.

### **Дискусійні положення та зауваження**

Позитивно оцінюючи наукові результати дисертаційної роботи, слід зазначити окремі дискусійні положення:

1. В теоретичному розділі роботи (п.1.1) доцільно було б більш чітко розмежувати поняття «маркетинговий потенціал» та «ринковий потенціал» підприємства. Це дозволило б посилити концептуальну цілісність дослідження. Таке розмежування є важливим і з методологічної точки зору, оскільки дозволяє точніше визначати структуру ринкового потенціалу, уникати дублювання функціональних характеристик, більш коректно формувати систему показників його оцінювання і навіть чіткіше позиціонувати маркетинг як інтегруючий механізм реалізації ринкового потенціалу, а не як його тотожну категорію.

2. У дисертаційній роботі автор обґрунтовано розглядає цифровізацію як важливий чинник розвитку маркетингових і процесових інновацій, адаптивності підприємств та формування динамічних здатностей. Разом із тим, концептуальна частина дослідження могла б бути додатково посилена більш глибоким теоретичним осмисленням цифрової трансформації саме як системоутворюючої основи сучасного маркетинг-менеджменту та управління ринковим потенціалом. Зокрема, ширше включення положень data-driven management дозволило б чіткіше пояснити механізм трансформації ринкової інформації у стратегічні управлінські рішення. Крім того, доцільним виглядало б більш детальне висвітлення потенційних ризиків цифрової трансформації для малого бізнесу. Врахування цих аспектів дозволило б посилити прикладну спрямованість дослідження та глибше розкрити специфіку управління розвитком ринкового потенціалу саме в секторі малого і середнього бізнесу.

3. В аналітичній частині роботи основний акцент зроблено на аналізі сучасних трансформаційних процесів в умовах воєнного стану. Разом із тим, для глибшого розуміння динаміки розвитку ринкового потенціалу вітчизняних підприємств доцільним могло б бути розширення часових меж дослідження.

4. Автором запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання типу ринкового потенціалу підприємства, який характеризується достатнім рівнем наукової новизни та поєднує кількісні й якісні параметри аналізу. Позитивним є також прагнення автора адаптувати запропонований інструментарій до умов функціонування малого та середнього бізнесу. Разом із тим, на нашу думку, методична частина дослідження могла б бути додатково посилена більш детальним описом процедури визначення вагових коефіцієнтів та критеріїв відбору експертів. Це важливо з огляду на те, що саме система ваг визначає рівень чутливості моделі до окремих складових ринкового потенціалу та впливає на кінцеву інтерпретацію результатів оцінювання. Крім того, більш глибоке обґрунтування процедури експертного відбору дозволило б забезпечити кращу відтворюваність запропонованого алгоритму іншими підприємствами та мінімізувати ризики суб'єктивізму при формуванні інтегральних оцінок.

5. У дисертаційній роботі автором обґрунтовано важливу роль стейкхолдерської взаємодії у процесах формування та розвитку ринкового потенціалу підприємства. Позитивно слід оцінити те, що автор розглядає партнерську взаємодію не лише як інструмент координації ресурсів, а як механізм створення нової споживчої цінності та розвитку ринкових можливостей. Разом із тим, робота могла б бути додатково посилена більш глибоким аналізом потенційних ризиків та конфліктів інтересів між учасниками партнерської взаємодії, особливо в процесі реалізації інноваційних проєктів та стратегічних альянсів. Це питання є принципово важливим, оскільки в сучасних умовах взаємодія стейкхолдерів супроводжується асиметрією інформації, нерівномірним розподілом вигод і ризиків і можливими суперечностями стратегічних інтересів, що може спричинити прояви опортуністичної поведінки окремих учасників.

Водночас зазначені зауваження не знижують загальної наукової та практичної цінності дисертаційної роботи і мають переважно дискусійний характер.

### **Загальний висновок**

Дисертаційна робота Красовського Олександра Олександровича на тему «Управління розвитком ринкового потенціалу підприємства» є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому вирішено актуальне науково-практичне завдання щодо розвитку теоретико-методичних та прикладних засад управління розвитком ринкового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання.

Дисертація виконана державною мовою, стиль дисертації відповідає вимогам до дисертацій, що висувуються для присудження ступеня доктора філософії, характеризується логічністю, обґрунтованістю, структурованістю та послідовністю, висновки є науково-обґрунтованими та підтверджуються результатами дослідження.

На підставі викладеного можна зробити висновок, що дисертація Красовського Олександра Олександровича на тему «Управління розвитком

ринкового потенціалу підприємства» відповідає вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261 (зі змінами), Вимогам до оформлення дисертацій, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року № 40 (зі змінами), Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами), а її автор Красовський Олександр Олександрович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

**Офіційний опонент:**

доктор економічних наук, професор,  
завідувачка кафедри освітнього менеджменту,  
артменеджменту і соціальної роботи Черкаського  
національного університету  
імені Богдана Хмельницького

Вікторія БІЛИК

Підпис д.е.н., проф. Білик В.В. засвідчую:

Вчений секретар  
д.е.н., проф.



Кібальник Л. О.